

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：X200515081

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国移动境外子公司财务管理
模式探讨—万众公司案例研究

Study on China Mobile Internationalization Financial
Management Model—PEOPLES case

刘 巍

指导教师姓名： 陈 汉 文 教授

专 业 名 称： 工商管理（EMBA）

论文提交日期： 2008 年 5 月

论文答辩日期： 2008 年 月

学位授予日期： 2008 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2008 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

摘要

中国移动自成立以后，一直在中国大陆运营。2006 年中国移动收购了香港华润万众电话公司，万众公司在香港联交所下市，整合为中国移动的第 32 个子公司。从此，中国移动开始了海外收购和运营业务。并陆续收购了凤凰卫视股权，巴基斯坦巴科泰尔公司的股权。

在企业的跨国经营过程中，采取何种境外企业财务管理策略，是摆在企业管理者面前必须解决的首要问题。集权式财务管理策略和分权式财务管理策略是两种不同的境外企业财务管理策略，不同企业的境外企业财务管理可根据企业特点和自身条件以及所处国际化的阶段选择适合的国际财务管理策略。两种管理模式也存在自身的优缺点。

中国移动总部培养和储备了大量财务管理人员，但是也存在海外运营管理经验不足的问题。中国移动正逐步探索省公司财务集中管理经验。中国移动海外收购多为全资收购。这些都构成了中国移动国际化境外子公司财务管理模式选择的客观重要条件。根据对国际化财务管理模式的分析，以及对中国移动自身特点的挖掘，提出了国际化初期，建立分权为主、集权为辅的国际化境外子公司财务管理模式；积累经验后，逐步向集权为主，分权为辅的国际化境外子公司财务管理模式转变。但是无论采用哪种管理模式，财务组织架构的设置，会计报告政策和遵循会计准则的统一，会计系统的统一，业绩考核的指导性，都是需要收购后立即解决的财务管理问题。

中国移动收购万众公司后，重新组织了财务部门组织架构。对会计政策和会计系统逐步进行了统一。确定了业绩考核指标，明确了公司运营的方向。对于万众公司优秀的内部财务管理延续了原方式，包括财务预算的管理和成本控制的管理。对内控和风险管理，根据总部的统一要求，通过整章建制使内控和风险管理能力得以增强。但是，在收购后的财务管理中，由于战略和财务管理模式未能及时清晰确定，也遇到了很多管理问题。

根据万众公司的案例，提出中国移动境外子公司运营中需要注意的问题，包括：尽快确定公司战略和财务管理模式，统一财务会计系统和保持公司优秀的财务管理经验等。

关键词：中国移动；财务管理；案例

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

China Mobile acquired China Resource Peoples Telephone Company in 2006, which is the first step of acquiring new overseas company as well as overseas operation for China Mobile. After that, China Mobile acquired Phoenix TV's 25% shares in HK and Paktel's total shares in Pakistan subsequently.

How to operate the acquired companies successfully, and what kind of financial management methods should be utilized in the new acquired companies, are the crucial problems. There are two financial management methods, one is centralization management, and the other is distribution power to subsidiaries. Both management methods have their advantage and disadvantage. Each company can choose different methods according to their actual situation and different developing phase they are operating.

In China Mobile's HQ, there are many trained and professional financial managers with good education and financial experience. However, all of them are lack of overseas financial management experience. China Mobile's financial Dept. is focusing on centralization of subsidiaries' financial management. We should consider about the above-mentioned situation when we decide to choose a financial management methods to oversee company. On the basis of analysis, I point out in the beginning stage of acquired a overseas company we distribute majority power to oversee company, and centralize power with getting more knowledge to oversee operation gradually. No matter which method is chosen in financial management. The unification of accounting system, performance appraisal and financial report standards should be handled in urgent time.

After acquisition, Peoples restructured financial Dept's organization chart, unified financial report policy, and issued KPI of performance appraisal. China Mobile keeps using some Peoples' good financial management policy, for instance, the cost control policy. Meanwhile, China Mobile intensify the management of risk control and internal control so as to low down the overseas company's comprehensive risk. In the process of integration, we met many obstacles due to no clear strategy and power distribution.

I draw my opinions about how to better manage acquired overseas company from

Peoples case. These are as following suggestions: 1.Making a clear company strategy as soon as acquisition finished. 2. Clarifying HQ and subsidiary's power ASAP. 3. Unifying the accounting system. 4. Keeping the good traditional management method of acquired company.

Key words: China Mobile; Financial Management; Case

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第 1 章	引言	1
1.1	课题的目的和意义	1
1.2	中国移动简介	1
1.3	中国移动国际合作、跨国收购步伐近几年加快	2
1.4	各章节主要内容	3
第 2 章	境外子公司财务管理策略选择分析	4
2.1	集权式财务管理策略	4
2.2	分权式财务管理策略	6
2.3	跨国运营财务管理模式选择理论分析	7
第 3 章	中国移动境外子公司财务管理模式选择	10
3.1	中国移动财务管理及境外收购的特点	10
3.2	境外子公司财务管理方式共性问题	11
3.3	分权为主、集权为辅的管理模式的建立	13
3.4	集权为主，分权为辅的管理模式的建立	15
第 4 章	万众公司财务工作开展	21
4.1	万众公司运营基本状况	21
4.2	收购后的财务管理运营状况	23
4.3	收购后面临的问题分析	29
第 5 章	万众公司案例引发的境外子公司财务管理的思考	32
5.1	快速明确公司发展战略	32
5.2	明确财务管理模式	32
5.3	收购后统一财务系统	33
5.4	优秀财务管理经验的持续发挥	33
5.5	总结	34
参考文献	35
个人简历	36
致谢	37

厦门大学博士论文摘要库

第 1 章 引言

1.1 课题的目的和意义

中国移动自成立以后，一直在中国大陆运营。2006 年中国移动收购了香港华润万众电话公司，万众公司在香港联交所下市，整合为中国移动的第 32 个子公司。从此，中国移动开始了海外收购和运营业务。由于所处地理位置、文化背景不同，各地的市场环境和监管环境也不同，海外运营的公司应选择何种财务管理模式？选择的财务管理模式如何运作？本文通过对比集权式财务管理模式和分权式管理模式两种海外运营财务管理模式的优缺点，并根据中国移动财务管理的特点，提出中国移动海外运营应选择的财务管理模式。与此同时，通过本人在万众公司工作的经历，分析了万众公司收购后财务管理模式的建立过程和主要架构，提出中国移动境外子公司财务管理需注意的事项。

1.2 中国移动简介

中国移动有限公司于 1997 年 9 月 3 日在香港成立，并于 1997 年 10 月 22 日和 23 日分别在纽约证券交易所和香港联合交易所有限公司上市。公司股票在 1998 年 1 月 27 日成为香港恒生指数成份股。中国移动是中国内地最大的移动通信服务供应商，拥有全球最大的移动通信用户基础和全球最大的一体化连续覆盖全数字网络。2006 年，中国移动再次被国际知名《金融时报》选入其「全球 500 强」，并被著名商业杂志《福布斯》选入其「全球 2000 领先企业榜」。企业债信评级目前为标准普尔评级 A/前景稳定和穆迪公司评级 A2/前景正面，分别等同于目前的中国国家主权信贷评级。

中国移动全资拥有广东、浙江、江苏等国内 31 省、市、自治区移动通信有限责任公司，并通过以上子公司在中国内地所有 31 个省、自治区和直辖市提供移动通信服务。2007 年 12 月 31 日，中国移动的员工总数达 111,998 人，移动电话用户总数超过 3.512 亿户，市场占有率约 67.5%，GSM 国际漫游通达 219 个国家和地区，GPRS 国际漫游通达 138 个国家和地区。

截至 2007 年 12 月 31 日，中国移动约 25.43%之股本权益由公众人士持有，其余 74.57%的股本权益间接由中国移动通信集团公司拥有，中国移动通信集团公司属国资委管辖中央企业，中国移动实际大股东为国资委。

1.3 中国移动国际合作、跨国收购步伐近几年加快

中国移动上市后，沃达丰作为战略投资者，以 30 亿元美金投资中国移动股权，占持股比例为 3.27%。

2005 年底，中国移动为 33.84 亿港元收购香港华润万众电话有限公司。华润万众公司于 1994 年在香港注册成立，是香港五家流动话音及数据通讯服务的主要营运商之一。1997 年首家于香港推出其个人通讯服务。万众公司的股份于 2004 年 4 月 1 日在联交所主板上市，以股份代号 331 进行交易。中国移动收购万众公司后，万众股份于 2006 年 1 月 13 日在联交所暂停买卖，并于 2006 年 3 月 29 日起撤销。收购后，中国移动正式将万众公司更名为中国移动万众电话有限公司。迈出了国际收购的第一步。

2006 年 8 月，中国移动以每股 1.30 港元的价格，斥资 12.78 亿港元从星空传媒购得 19.9%凤凰卫视股权，成为凤凰卫视第二大股东。根据战略联盟协议，中移动与凤凰卫视将通过开发、销售及提供创新的无线内容、产品、服务和应用，进一步提升中移动与凤凰卫视各自领域的领导地位。

2007 年 2 月，中国移动宣布成功完成收购米雷康姆所持有的巴科泰尔的股份。在此项交易中，巴科泰尔有限公司的企业价值为 4.6 亿美元。巴科泰尔建立于 1990 年，是巴基斯坦第一个开展业务运营的移动通信运营商。巴基斯坦人口规模达到 1.6 亿，位居全世界第六位，其电信市场是全球增长最快的市场之一，2005 年底巴基斯坦移动通信普及率为 12.8%，移动通信市场开始进入加速增长期。巴科泰尔公司截至 2006 年在当地 6 家移动运营商中排名第五。此次收购，中国移动的国际化又迈出新的一步。

2007 年下半年，为开拓北美和欧洲市场，中国移动先后在美国和英国设立办事处。

以上中国移动国际化的轨迹表明，中国移动的国际化的步伐在不断加快。国际化的合作方式有三种方式。一种是进入发达地区通信市场，通过与先进公

司合作，获取好的运营经验、业务模式和管理方式；另一种就是进入增长空间大的新兴市场，获取利润；再一种就是通过策略投资获得需要资源。

1.4 各章节主要内容

第一章主要介绍了中国移动公司整体的基本情况，重点阐述了中国移动海外收购和海外运营的过程。第二章介绍了国际化财务管理策略的选择，其中集权式财务管理模式和分权式财务管理模式是国际化公司对境外子公司财务管理的通常选择模式，两种模式格局优缺点，不同的企业，同一企业不同的阶段，可以根据具体情况选择适合本企业的国际化财务管理模式。第三章介绍了中国移动国际化对境外子公司财务管理所具有的经验 and 特点，提出了中国移动境外子公司财务管理应采用的策略以及面临的主要财务问题。第四章介绍了中国移动收购华润万众电话公司后，财务管理工作如何开展，面临的问题。第五章根据万众公司财务工作开展的实际情况，提出了境外子公司财务管理中需要注意的一些问题。

第2章 境外子公司财务管理策略选择分析

随着世界经济全球化进程的日益推进,加之信息社会的到来,使得企业的跨国经营成为世界经济的发展趋势。在企业的跨国经营过程中,以资金管理为中心的财务管理,也处在了日趋重要的地位。采取何种境外子公司财务管理策略,是摆在企业管理者面前必须解决的首要问题。集权式财务管理策略和分权式财务管理策略是两种不同的财务管理策略,不同企业的国际化财务管理可根据企业特点和自身条件以及所处国际化的阶段选择适合的境外子公司财务管理策略。

2.1 集权式财务管理策略

集权式财务管理策略下,财务管理的决策权集中在总部,以便统一调度和使用资金,来实现公司整体利润的最大化。

2.1.1 集权式财务管理策略的优点

1、发挥总部财务专家的作用。大的公司,总部通常以高薪聘请优秀的财务专家,把财务管理决策权集中于他们手中,就能够在更大的范围和程度上利用专家的智慧 and 才干,提高公司财务管理水平。

2、获取资金调度,优化内部资源配置,满足子公司对资金的不同需求。由公司总部根据海内外生产经营单位的需求统一筹措款项,可在条件较好的资金市场上,以较低的利率借入大量的资金,降低资金使用成本。由公司总部集中管理海内外生产经营单位计划额度外的现金,可增大现金存款的总额和相对延长部分现金存款的期限,得到较多的利息收入。公司所面临的资金市场条件不同,其对资金的需求因时、因地而有所变化。由公司总部集中行使财务管理决策权,可以在高层次调整公司内部各单位资金余缺,优化资金配置、保证资金供给,同时也有利于公司总部加强对全球性生产经营的控制。

3、增加协同效应,发挥规模经济效益。对于同一产品的采购,可以发挥规模采购的价格谈判优势降低采购价格。有利于公司整体目标利益的实现,例如:

一项费用开支或者资金支付，会提升公司整体利润，也可能会损失子公司利润，在集权的财务管理体系下，此协同效应可以更容易实施。

4、提高克服外汇风险的能力。海外子公司的营运资本和销售收入主要是以单一货币计价的，其所在国的外汇市场往往是狭小的，甚至是非规范化的。因此，海外子公司更容易遭遇外汇风险，其克服外汇风险的能力也很有限。集中的财务管理可以使公司总部的财务专家灵活调整公司的外币种类和结构，在国际金融市场上进行外汇的买卖和保值交易，减少或避免外汇风险给公司造成的经济损失。

2.1.2 集权式财务管理策略的缺点

1、易挫伤子公司经营的积极性。财务管理决策权是公司总部向子公司授权的重要组成部分，特别是财务管理决策权的大小与子公司的生产经营活动和经济利益分配都有密切的联系。集中的财务管理会在一定程度上削弱子公司的生产经营自主权，使他们变得消极，甚至对公司总部抱有不满意情绪。

2、易伤害子公司与当地居民、特别是当地持股人的关系。公司总部的财务管理决策是从全球性生产经营角度出发，以实现公司整体利益最大化为根本目的。因此，集中的财务管理很可能忽视子公司的具体情况和直接利益，进而引起公司外部的利益主体、当地居民和当地持股人的反对。

3、易造成税务的纠纷。集中的财务管理使公司总部更加方便地采用转移价格等手段抽调子公司的生产要素、产品、利润，逃避子公司所在国的关税和所得税，绕过当地政府政策法规的限制。如果处理不妥，容易引起东道国的税务监管纠纷。

4、易给子公司经营业绩的考核增加困难。由于实行集中的财务管理，一些子公司不得不放弃子公司可捕捉到的机遇和可以得到的利益，以服从公司全局的需要；而另一些子公司却因公司总部的策略安排，得到其它子公司的支持，获得本不属于它的额外好处。这样，总部就难以真实、公平地考核子公司的经营业绩，评价他们对公司整体的实际贡献。

2.2 分权式财务管理策略

分权式财务管理策略授予海外子公司较多的财务管理决策权，以便能在世界范围内抓住机遇、避开风险，因地制宜地运用资金；进而从整体上提高公司的资金使用效益。

2.2.1 分权式财务管理策略的优点

1、信息专门化。下级管理人员通过观察和实践，可得到一些有关市场情况，当地劳动力素质等方面的信息，这些信息很难全部及时传递结公司总部，而且有的难以数量化，难以描述，而影响公司总部对于公司所提供信息的判断。分权式管理，可将决策制订放在需要信息、储存信息、选取信息及加工信息的地方，获取信息的专门化效益。

2、反应迅速。分权式管理可以使子公司在某种程度上具有决策权。可以得到分散经营单位在制订和实施决策过程中迅速反应，而不必使所有行动方案均等到公司总部同意方可实施。

3、减少规模管理引起的复杂性。当外部环境具有不确定性时，集中决策所要求的单纯化和直接推断，易导致做出的决策不如分散做出的决策正确。分权式管理可将较大的问题分为较小的、更易管理的部分，使复杂的问题简单化。

4、有利于子公司人员的培训。由于分权，各级经理都可制订决策。通过对较小问题的实践，子公司的经理们可学会如何做大的决策，母公司可通过考察下级经理所做决策的结果，评估他们潜在的发展能力，以便得以提升为高级决策者。

5、激励子公司管理人员的积极性。如果管理人员的作用仅限于执行上级指令，他们就可能会对分配给他们的工作失去兴趣。分权式管理赋予子公司管理人员更大的自主权，使他们对分配的任务更主动、兴趣更浓，极大的提高工作效率。

2.2.2 分权式财务管理策略的缺点

1、运营目标一致性问题。采用分权式管理时，子公司可能将最好地实现本部门的目标为衡量标准，而把总公司的目标排除在外，可能会损害公司的整体

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库